

# Qualidade e certificação: aplicação empírica numa organização certificada pela norma ISO 9001

Sara Balasteiro Lopes

Universidade de Évora – saritalbasteiro@gmail.pt

Margarida Saraiva

Universidade de Évora – msaraiva@uevora.pt

**Resumo:** Actualmente, numa sociedade em constante mudança, em que a obtenção e a melhoria da qualidade é considerada como uma vantagem competitiva sustentada, a certificação tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel bastante importante no seio das organizações.

Neste mercado global, a qualidade e a certificação são factores de diferenciação e são ferramentas de vital importância para o sucesso da gestão das organizações, pela garantia de que os processos são desenvolvidos segundo um conjunto de normas de referência pré-estabelecidas, que conferem qualidade no produto concedido ou no serviço prestado.

Neste sentido, é oportuno investigar e questionar as organizações sobre a forma como estas «pensam» em qualidade e em certificação. Pelo que, a temática central deste estudo debruça-se sobre a importância da qualidade nas organizações e de que forma a certificação é uma prioridade para as mesmas.

Com o objectivo principal de analisar e identificar a relação existente entre a qualidade e a certificação numa empresa, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário, junto dos colaboradores da Saint-Gobain Glass Portugal, SA.

Esta análise permite verificar como os colaboradores concebem e interiorizam a aplicação de iniciativas relacionadas com a qualidade e como assimilam as vantagens na obtenção da certificação nas mais diversas áreas.

**Palavras-chave:** Qualidade, Certificação, ISO 9001.

---

## 1. Introdução

Actualmente, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade em diferentes patamares, e esta é sinónimo de vantagens a vários níveis, nomeadamente ao nível do produto e serviços, da comunicação e da imagem da instituição. Neste sentido, verifica-se uma crescente preocupação em qualidade, comprovada através da implementação de conceitos e metodologias pelas organizações, em que uma das principais causas deste crescimento deve-se à norma ISO 9001. Esta adesão em massa consagrou-se por vários motivos, designadamente devido aos fundos comunitários, à concorrência, à entrada em novos mercados, entre outros.

O aparecimento das normas de certificação surgiu em resposta à necessidade de um consenso internacional sobre o conjunto de procedimentos, que uma organização tem de colocar em prática, com o objectivo de responder às necessidades da qualidade, para satisfazer as vontades dos clientes e do contexto organizacional em que se insere.

---

## 2. O conceito de qualidade

Na conjuntura da sociedade actual, caracterizada por uma crescente exigência a todos os níveis, em que os recursos são cada vez mais escassos, impera a orientação do caminho a seguir, numa perspectiva da obtenção e implementação da qualidade. Actualmente, a sociedade caracteriza-se por uma natureza emergente e a qualidade pode ajudar a orientar, respondendo às suas necessidades, através de conceitos e metodologias, que potenciam a racionalidade e sustentabilidade.

Neste sentido, a qualidade aplicada a todas as unidades de uma organização, tendo como fim a melhoria contínua, potencia a aprendizagem e o conhecimento, que poderá conduzir ao sucesso sustentado de uma organização. De forma genérica, o conceito de qualidade tem vindo a ser perspectivado em duas vertentes: uma vertente pragmática, cujo objectivos são organizacionais, e uma vertente teórica, que se caracteriza por ser tendencialmente institucional.

A gestão da qualidade permite a criação, implementação e avaliação de procedimentos. Os modelos, que são utilizados de forma integrada, incutem na cultura organizacional a melhoria contínua. No contexto organizacional, qualidade é um

factor fundamental que tem de ser considerado na «vida» das organizações. A qualidade é uma ferramenta estratégica intemporal (Capricho, 2007), que permite às organizações evoluir com base em determinados elementos fundamentais, que são: fazer bem, saber exigir e continuamente melhorar.

Com base na literatura disponível e de uma forma sintética, a qualidade tem vindo ao longo das últimas décadas a assumir particular relevância. A Tabela 1 apresenta sucintamente os autores e as suas formas de encarar a qualidade ao longo do tempo.

De entre os muitos autores que estudam, analisam e avaliam o conceito de qualidade, interessa salientar que a principal diferença entre eles é a forma como focalizam essa filosofia de gestão, numa perspectiva mais de prática organizacional ou numa vertente mais teórica dos parâmetros de qualidade.

**Tabela 1 – Autores e suas formas de encarar a qualidade**

Autores	Qualidade
1949 Feigenbaum	Apresentou o controlo de Qualidade Total, cujos princípios eram a qualidade, como forma de produzir bens ou prestar serviços mais economicamente, satisfazendo o consumidor.
1979 Philip B. Crosby	A qualidade consiste em estar em conformidade com determinados requisitos e o principal objectivo são zero defeitos.
1985 Ishikawa	Acrescenta que tem de existir um envolvimento generalizado de todos os intervenientes da organização e que a qualidade tem de ser aplicada em todo o circuito, desde a produção do bem ou prestação do serviço até ao seu consumidor final.
1986 William Edwards Deming	Centrou-se no controlo estatístico de variações e falhas de um sistema de qualidade. A qualidade, <i>per si</i> , consiste num processo, que para ser possível de aplicação, deve estar definido nos respectivos parâmetros, em que se verifica um padrão de actuação, que engloba um conjunto de procedimentos.
1988 Joseph J. Juran	Defende que a qualidade não tem apenas como fim último responder às necessidades tecnológicas, mas sim às necessidades estratégicas inerentes a determinado negócio e para tal a gestão de topo tem de estar envolvida.

Dos vários autores apresentados, interessa dar especial atenção a três estudiosos da Qualidade, dado que são considerados como os principais gurus da qualidade, designadamente William Edwards Deming, Joseph J. Juran e Philip B. Crosby.

A Tabela 2 apresenta, de forma sumária, as principais características de cada um, bem como os principais modelos e respectivos pressupostos.

**Tabela 2 – Principais Gurus da Qualidade**

	DEMING	JURAN	CROSBY
Dados Biográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneiro da qualidade;</li> <li>• Estatístico americano;</li> <li>• Pai da 3.ª Revolução Industrial;</li> <li>• Notabilizou-se ao colaborar com o Japão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenheiro e advogado de origem romena;</li> <li>• Colaborou na Revolução da qualidade japonesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista americano na área da qualidade.</li> </ul>
Definição da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudo o que o cliente necessita e quer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação ao uso e conformidade com as especificações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zero defeitos e conformidade com os requisitos.</li> </ul>
Método	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso do controlo estatístico do processo (SPC) e pesquisa de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Círculos da qualidade e formação a todos os níveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de grupos de trabalho.</li> </ul>
Melhor frase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «As necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade» (Deming, 1992).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «O principal objectivo da gestão é alcançar uma melhor performance para a organização e não o de manter o nível actual» (Juran, 1964).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Quando discutimos qualidade estamos a tratar com problemas de pessoas» (Crosby, 1979).</li> </ul>
Maior Contributo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os 14 princípios de Deming;</li> <li>• Círculos de Deming;</li> <li>• Desenvolvimento do controlo estatístico do processo (SPC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os 10 pontos de Juran;</li> <li>• Triologia do plano de melhoria da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os 14 passos de Crosby;</li> <li>• Quality is free;</li> <li>• Custos da qualidade;</li> <li>• Zero defeitos.</li> </ul>

Actualmente, a qualidade é sinónimo de estratégia e centra-se na excelência do produto. Aos colaboradores exige-se o seu envolvimento, de forma global, em que a atitude é proactiva, em que operam de forma preventiva e em equipa, o que, consequentemente, leva à redução de custos. No passado, o conceito da qualidade era baseado no controlo, na acção posterior à ocorrência, em que apenas alguns cola-

boradores estavam envolvidos. Os custos associados à qualidade eram considerados elevados e qualquer problema era analisado e resolvido de forma pontual.

A qualidade deverá ser assim entendida, hoje em dia, como parte integrante da cultura organizacional e pode ter duas vertentes, uma mais humanística e/ou outra mais empresarial, dado que qualquer processo de qualidade implica, entre outros, valores organizacionais, educacionais e éticos.

Por outro lado, a qualidade é um instrumento estratégico, que deverá ser considerado como um elemento fundamental e ser assumido como um compromisso da gestão de topo, afim de alcançar as necessidades dos respectivos clientes, sempre na perspectiva da excelência ao nível da produção ou prestação de serviços, ou seja, da criação de valor.

---

### 3. O Sistema normativo e a sua evolução

O Sistema Normativo consiste num conjunto de normas orientadoras, que quando implementadas possibilita a gestão das organizações no caminho da melhoria contínua, através da aprendizagem, da evolução e da inovação.

Ao nível europeu, em 1985, o Sistema Normativo Europeu desenvolveu-se bastante e abarcou um conjunto vasto de matérias, relacionadas com segurança, saúde e protecção dos consumidores. Com base nesses elementos, designados por «abordagem global», a União Europeia definiu um método europeu padronizado baseado em normas, na realização de ensaios e certificações. Neste sentido, em Junho de 1988, surgiram novos desenvolvimentos e igualmente alguns obstáculos, decorrentes da padronização dos sistemas normativos em diferentes países. Pelo que, no ano de 1990, são aprovadas pelo Conselho Europeu as directrizes orientadoras do processo de normalização. Por último, a partir de 1991, assiste-se a um desenvolvimento exponencial, que teve como ponto de partida a criação do «livro verde», cujos principais objectivos são a análise e o desenvolvimento da normalização europeia.

Ao longo dos tempos foram vários os organismos certificados criados a nível internacional. A Tabela 3 apresenta, de forma sumária, alguns dos mais representativos.

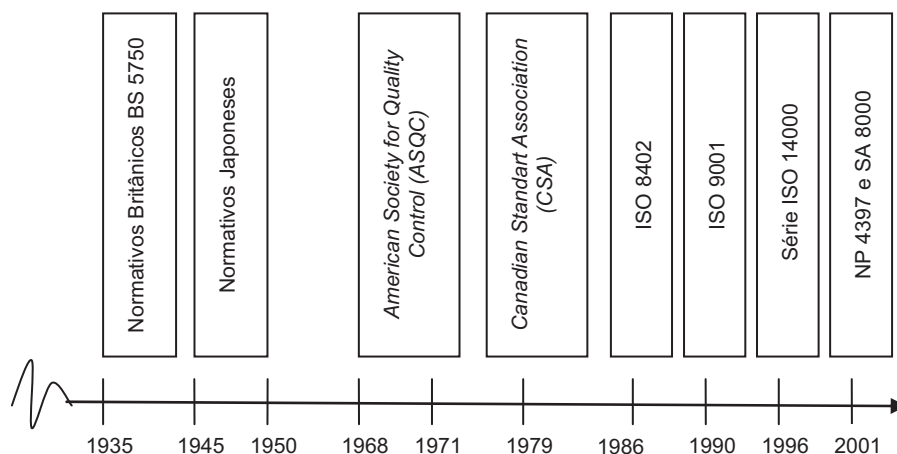
**Tabela 3 – Organismos certificadores**

Organismo	Representação / Objectivos
<i>Comité Européen de Normalisation</i> (CEN)	Organismo que é representante dos vários estados membros e que emite grande parte das normas europeias para várias actividades económicas.
<i>International Quality Network</i> (IQNet)	Fazem parte 28 organismos internacionais de diversos países europeus e não europeus. O principal objectivo desta entidade é avaliar os procedimentos de certificação, com vista à normalização e reconhecimento das certificações emitidas, criando para o efeito um conjunto de empresas certificadoras.
<i>European Organization for Quality</i> (EOQ)	Surgiu com vista à troca de ideias entre várias organizações a nível internacional e, consequentemente, melhorar os sistemas de qualidade em cada país.
<i>European Foudantion for Quality Management</i> (EFQM)	Fundada em 1988 é composta por 14 empresas internacionais, líderes de mercado em várias actividades, tem como principal meta o alcance da qualidade, através da excelência e sustentabilidade das organizações. Esta associação, sem fins lucrativos, desenvolveu várias parcerias, para constituição de vários prémios de reconhecimento na área da qualidade.
<i>International Standards Organizations</i> (ISO)	Com sede na Suíça, é criada, em 1947, da qual fazem parte 130 países, representados pelas respectivas organizações nacionais de normalização. Os principais objectivos são a cooperação e padronização, entre todos os países.

As normas têm como missão definir e orientar as organizações na obtenção de qualidade do produto ou serviço, constituindo uma obrigatoriedade para aquelas que pretendam obter a certificação. A Figura 1 apresenta uma síntese da evolução das normas de certificação.

Os padrões normativos britânicos 600 surgem, em 1935, baseados na estatística. Com a 2.ª Guerra Mundial e perante uma grande necessidade de produção de bens e materiais militares, surgem os Padrões Normativos Z-1. Nesse período de guerra, as empresas britânicas de alta tecnologia apresentavam diversos problemas com a qualidade dos seus produtos. Pelo que, começaram a solicitar aos fabricantes procedimentos de fabricação e documentos por escrito, surgindo a norma BS 5750.

No Japão, em 1945, inicia-se o controlo estatístico da qualidade com a tradução dos padrões normativos britânicos para japonês, servindo de base à criação dos padrões Normativos Japoneses para a Indústria.

**Figura 1 – Evolução das normas de certificação**

Na década de 50 é desenvolvida, no Japão, uma Lei de Padrões Normativos Japoneses, para as áreas da Indústria e Agricultura, sendo instituído o sistema de marcação das mercadorias e produtos, através da sigla PJI. A implementação deste processo era voluntária mas, previamente, as empresas tinham de ser sujeitas a uma inspeção de controlo estatístico de qualidade.

Na década seguinte, surgem em diversos países vários normativos, mas sendo de destacar, em 1968, a norma «Especificações de requisitos genéricos para um programa da qualidade» da *American Society for Quality Control (ASQC)*, sendo adaptada como norma ANSO, em 1971.

No Canadá, em 1979, surge a norma Z.299 criada pela *Canadian Standard Association (CSA)*.

A primeira norma a ser publicada foi a ISO 8402, com a sua 1.<sup>a</sup> edição em 1986, relativa ao vocabulário de qualidade. Posteriormente, em 1987, o governo britânico persuadiu a Organização Internacional de Padronização (ISO) para adoptar a BS 5750 como norma padrão internacional. A BS 5750 torna-se a ISO 9000:1987. Tem a mesma estrutura da norma britânica mas é influenciada por outras normas existentes nos Estados Unidos e outras normas de defesa militar sendo adaptada para a fabricação. O principal pressuposto das normas da série ISO 9000 era a criação de uma linguagem conhecida por todos e para ser utilizada de forma generalizada nos sistemas de qualidade.

A implementação dessas normas começa a crescer mais significativamente a partir da década de 90, verificando-se a criação de 12.900 normas, entre 1987 e

2000. No conjunto das normas publicadas, a que mais se destaca é a ISO 9001. As normas da série ISO 9000 caracterizam-se por serem generalistas, passíveis de aplicação em várias actividades e a sua implementação numa organização é uma das primeiras medidas para colocar em funcionamento um sistema de qualidade básico.

No ano de 1996, desenvolveram-se as normas da série 14000, cujas principais preocupações se centram na área ambiental. A crescente implementação das normas da série ISO 9000 e ISO 14000 significa que a qualidade passou a ser considerada um elemento estratégico na gestão das organizações.

Mais recentemente, em 2001, surgem as normas NP 4397 e SA 8000, relacionada com a área da segurança e saúde ocupacional e com a responsabilidade social, respectivamente.

Neste sentido, o sistema normativo era, inicialmente, um processo de certificação ao nível da qualidade centrada no produto. Posteriormente, a certificação passa a centrar-se na envolvente da organização, em que os sistemas de qualidade são perspectivados como um sistema integrado, com aplicação em diversas áreas, tais como ambiental, segurança e saúde e responsabilidade social.

---

## **4. A certificação no Mundo, na Europa e em Portugal**

Neste mercado competitivo e globalizado, a certificação aparece como uma mais valia para as organizações. A avaliação sistemática e rigorosa, a monitorização dos resultados aliada a uma filosofia de melhoria contínua, tendo sempre como referência as melhores práticas, são factores que ajudam as organizações a entrar em novos mercados ou a consolidar os já existentes e são, igualmente, uma segurança para os consumidores.

Os dados apresentados seguidamente foram retirados dos estudos de Morais (2006 e 2007).



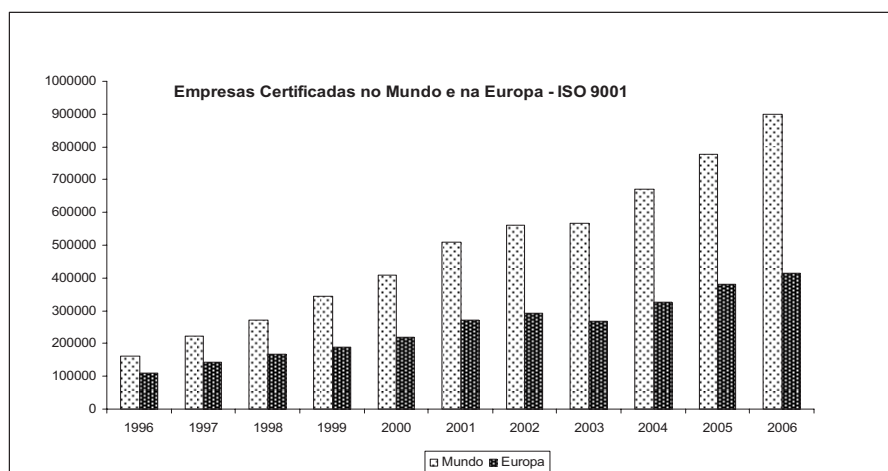
## 4.1. A certificação no contexto mundial

A norma ISO 9001 tem vindo a assumir bastante importância, com especial relevância nos últimos anos, em que se verificou um crescimento bastante acentuado dos certificados emitidos, designadamente 897.866 certificados no contexto mundial. Entre 2005 e 2006, verificou-se uma variação positiva de 15,61% (121.258 certificados emitidos). Os Gráficos 1 e 2 apresentam a evolução de organizações certificadas, no contexto mundial, europeu e em Portugal, segundo a norma ISO 9001.

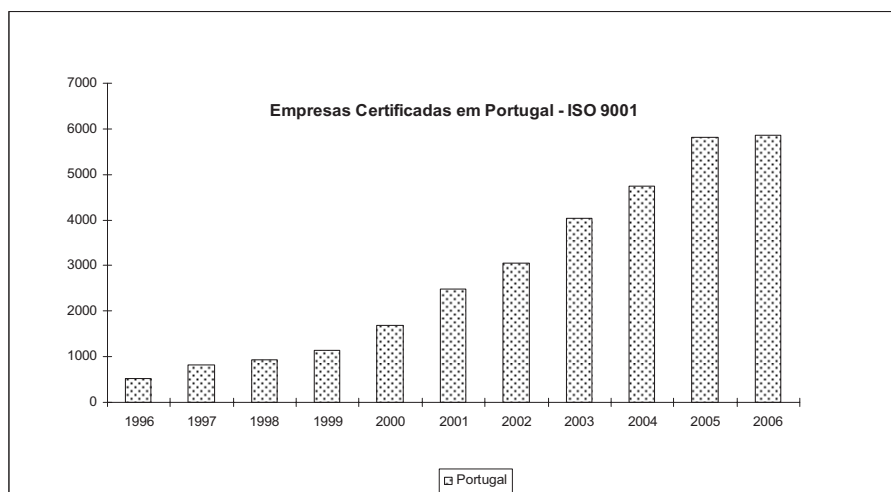
Numa perspectiva mundial, a China é o país líder com mais certificados emitidos (162.259), de acordo com esta norma, seguida da Itália (105.799), Japão (80.518), Espanha (57.552), Alemanha (46.458), EUA (44.883), Índia (40.967), Inglaterra (40.909), França (21.349) e Holanda (18.922). Neste sentido, a Europa coloca seis países comunitários a nível mundial, com um elevado número de certificados.

A nível nacional, as organizações certificadas representam 1,41% do total europeu e 0,65% do mundial. Em 2005, representavam 1,53% do total europeu e 0,75% do mundial, o que significa que se verificou uma diminuição em relação ao ano transacto.

**Gráfico 1 – Evolução de organizações certificadas, em contexto mundial e europeu, segundo a norma ISO 9001**



**Gráfico 2 – Evolução de organizações certificadas, em Portugal, segundo a norma ISO 9001**



## 4.2. A certificação na Europa

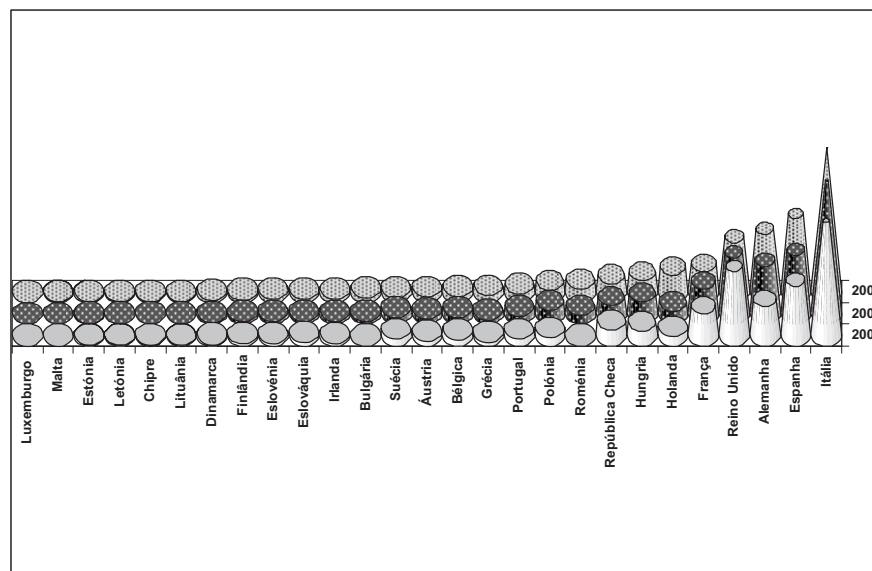
A certificação na Europa tem vindo a ter um padrão de crescimento acentuado, sendo líder a Itália com 105.799 certificados emitidos, seguindo-se a Espanha, com uma distância considerável, com 57.552 certificados emitidos, menos 46% (48.247 certificados de diferença). No conjunto dos 27 países europeus e, no período de 2005 para 2006, ocorreu um crescimento de certificados emitidos no valor de 9,27% (34.232). A quota europeia é de 46,24% face ao contexto mundial, verificando-se uma ligeira descida face ao ano transacto (48,92%).

O Gráfico 3 apresenta as organizações certificadas na Europa, por países da União Europeia, segundo a norma ISO 9001, durante os anos de 2004 a 2006.

Nos 27 países da União Europeia, a qualidade e certificação não é um processo totalmente padronizado, dado que as bases e as metodologias utilizadas diferem bastante.

A Itália ocupa, pelo terceiro ano consecutivo, a 1.<sup>a</sup> posição, com uma vantagem significativa em relação ao segundo, a Espanha, no que se refere ao número de certificados emitidos, segundo a norma ISO 9001. Salienta-se que países como a Alemanha, o Reino Unido e a França, fundadores e motores da União Europeia, são ultrapassados por esses países chamados do Sul da Europa, o que indicia que «estão na vanguarda» em relação aos certificados ISO (Morais, 2007).

**Gráfico 3 – Organizações certificadas na Europa, segundo a norma ISO 9001**

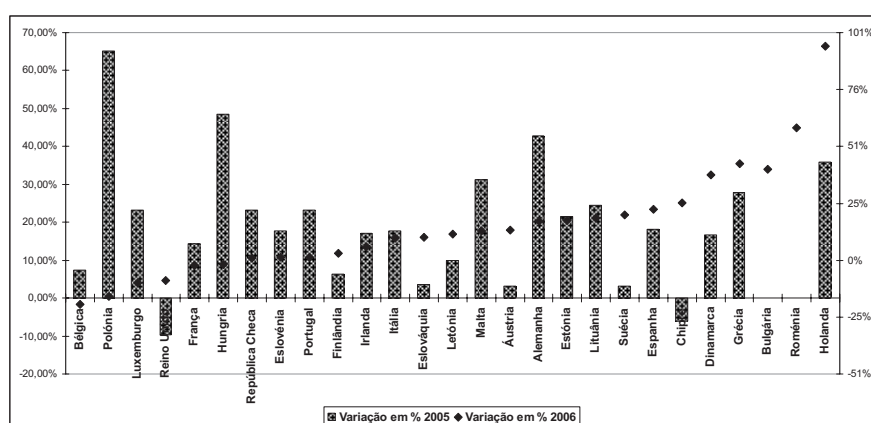


Quanto à taxa de crescimento anual de empresas certificadas, na Europa, observa-se que aumentaram os países com valores negativos, em relação ao ano transacto. Enquanto que, no ano de 2005, apenas dois países apresentavam valores negativos nas variações de crescimento anual de empresas certificadas (Reino Unido e Chipre), no ano de 2006, seis países apresentam esses valores negativos (Bélgica, Polónia, Luxemburgo, Reino Unido, França e Hungria). O Gráfico 4 apresenta esses valores.

Do Gráfico 4 observa-se a recuperação da Holanda, com uma maior aceleração, a nível europeu, na taxa crescimento anual entre 2005 (35,95%) e 2006 (95,29%). A Holanda passou da 4.ª posição, em 2005, para a 1.ª posição, em 2006. O Chipre é um outro caso de sucesso, na Europa, a nível de certificação, dado que, em 2005, apresentava um valor negativo (-6,04%) e ocupava o penúltimo lugar, recuperou significativamente, passando para a 6.ª posição, em 2006, atingindo uma taxa de 25,55%. Também a Dinamarca registou um aumento considerável na taxa de crescimento, passou de 16,75% (16.ª posição), em 2005, para 37,89% (5.ª posição). Tal como a Suécia e a Grécia, com uma taxa de 3,20% e 27,83% (22.ª e 6.ª posição), em 2005, para uma taxa de 20,09% e 42,83% (8.ª e 4.ª posição), respectivamente, em 2006. Ainda pela positiva, os países que recentemente aderiram à União Euro-

peia: a Roménia com uma taxa de 58,86%, e a Bulgária com uma taxa de 40,55%, na 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> posição, respectivamente.

**Gráfico 4 – Taxa de crescimento anual na Europa (ISO 9001 e 14001)**



Numa posição oposta, observa-se a Polónia, com uma desaceleração na taxa de crescimento anual, entre esses dois períodos. Esse país ocupava a 1.<sup>a</sup> posição, em 2005, com uma taxa de crescimento no valor de 65,06%, no entanto, em 2006, ocupa o penúltimo lugar, com um valor negativo (-16,07%). A França, uma das potências da Europa, é outro país que aparece numa posição menos favorável (23.<sup>a</sup> posição) e também apresenta um valor negativo (-2,37%). Isto para não comentar o Reino Unido (-9,07%), que ocupa uma das últimas posições (24.<sup>a</sup> posição), bem como a Bélgica (-19,80%), que ocupa a última posição. Igualmente a Hungria e o Luxemburgo registaram valores negativos (-1,88% e 9,95%, respectivamente), em 2006.

Apesar de Itália ser o país com maior número de certificados emitidos na Europa, este país ainda apresenta taxas de crescimento anuais positivas (17,74% em 2005 e 10% em 2006) o que indicia o grande envolvimento das organizações para estas questões relacionadas com a certificação.

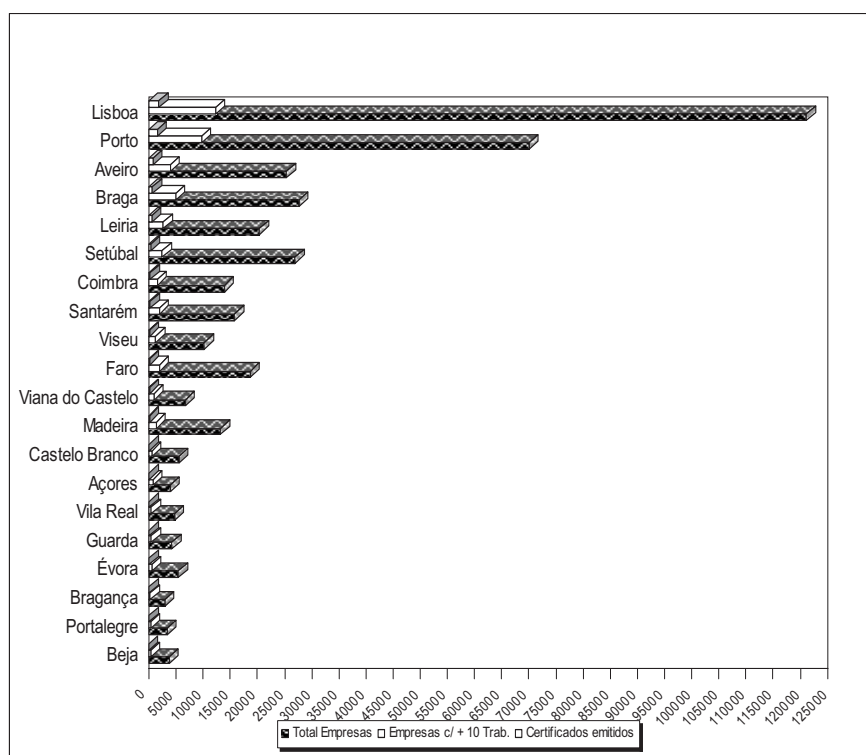
Em relação a Portugal, registou-se uma desaceleração em relação à taxa de crescimento anual de empresas certificadas, entre 2005 e 2006, dado que passou de uma taxa de 23,11%, em 2005, para uma taxa de 1,44%, em 2006, o que implica que passou da 10.<sup>a</sup> posição para a 17.<sup>a</sup> posição. Significa que Portugal enfrenta um grande desafio, no sentido de envolver e motivar as organizações para o processo da qualidade e certificação.

### 4.3. A Certificação em Portugal

Em Portugal, as organizações certificadas têm crescido significativamente, embora sejam ainda poucas se se atender ao número total de empresas existentes a nível nacional. A certificação das organizações portuguesas, segundo a norma ISO 9001, é um fenómeno de grande impacto a nível das pequenas, médias e grandes empresas, mas com pouco significado a nível das micro empresas (<10 trabalhadores).

O Gráfico 5 apresenta o número de certificados emitidos em Portugal, por distrito, bem como o total de empresas e o total de empresas com mais de 10 trabalhadores (PME's e Grandes empresas).

**Gráfico 5 – Empresas e certificados emitidos, em Portugal**



Os distritos de Lisboa e do Porto apresentam o maior índice de empresas registadas, a nível nacional, e o maior número de certificados emitidos. No Gráfico 5 observa-se que as regiões do litoral continental são as que apresentam o maior

número de organizações e, naturalmente, a maior percentagem de certificados emitidos a nível nacional.

Numa posição oposta, os distritos do interior de Portugal apresentam índices de desenvolvimento mais baixos e, consequentemente, menor investimento na certificação. O Alentejo (Beja, Portalegre e Évora) é a região portuguesa com menor investimento na certificação, dado que apresenta um número reduzido de instituições e também de empresas com mais de 10 empregados (PME's e Grandes empresas).

A Madeira e os Açores possuem uma fracção elevada de entidades certificadas, considerando a dimensão do território e o número total de empresas, nalguns casos superiores a algumas regiões do interior de Portugal, nomeadamente Castelo Branco, Vila Real, Guarda, Bragança e Alentejo.

Perante esta situação e sabendo que o contexto empresarial português é composto, na sua grande maioria, por empresa com menos de 10 trabalhadores, onde a certificação é assumida como custo acrescido, o estudo de Morais (2007) permitiu verificar que existem cerca de 49.122 empresas com potencial para a obtenção de uma certificação. Portugal encontra assim a oportunidade para apresentar os diversos benefícios associados à implementação de um sistema integrado de gestão da qualidade e, posteriormente, a sua certificação, a esta realidade empresarial.

---

## 5. Aplicação empírica – Saint-Gobain Glass Portugal, SA

Sabendo que a Saint-Gobain Glass Portugal, SA (SGGP) assume a qualidade como um compromisso e é certificada pela ISO 9001, esta empresa foi alvo de um estudo, que deu origem a este artigo. Porém, antes da aplicação empírica, efectua-se, ainda que resumidamente, uma caracterização de alguns aspectos ligados à organização.

A organização é uma das empresas pertencentes ao Grupo Saint-Gobain. É um Grupo francês produtor mundial de materiais de fortes conteúdos tecnológicos. Os seus officios são organizados em torno de cinco pólos de actividades: **Vidro**, Acondicionamento, Produtos para a construção, Distribuição e Materiais de Alta Performance. Na fabricação de vidro plano é a primeira, em termos de *ranking* europeu, e é a terceira a nível mundial. A título exemplificativo alguns dos seus produtos são o

SG Bioclean, produto cuja principal característica é a auto limpeza. Outro exemplo de produtos, de uma vasta gama, é a SG Decorglass vidro com vários motivos, texturas e padrões. Estes produtos deram origem, a nível nacional, a algumas obras de grande envergadura, nomeadamente o Aparthotel Éden, o Centro Cultural de Belém, o Atrium Saldanha, a Torre Vasco da Gama, o Pavilhão Multiusos, o Teatro Camões e a Gare do Oriente.

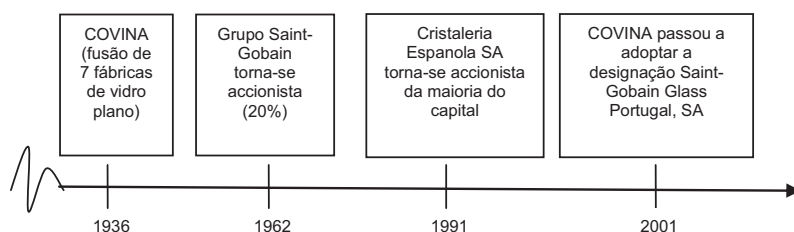
Este Grupo está presente em 50 países, divididos em 3 continentes. No continente europeu tem representações em França, Espanha, Itália, Alemanha, entre outros. No caso do continente Asiático está presente, por exemplo, na China e Japão. E no continente americano tem unidades no Brasil, Argentina, Estados Unidos, entre outros.

Emprega mais de 206.000 pessoas em todo o mundo e realizou, em 2006, um volume de negócios de cerca de 41,2 biliões de euros.

## 5.1. Apresentação da Saint-Gobain Glass Portugal, SA

Historicamente, a Saint-Gobain Glass Portugal nasce em Setembro de 1936, fruto da fusão de sete fábricas, que se dedicavam à produção de vidro plano pelo processo manual do cilindro soprado. Em 1962, o Grupo Saint-Gobain torna-se accionista de uma parte do capital (20%) da COVINA. Esta participação foi mantida, em 1975, aquando os processos de nacionalização das empresas. Em 1991, a Cristaleira Espanola SA, empresa do Grupo, adquire a maioria do capital da COVINA, com a compra da participação do Estado Português na sociedade. Em 2001, a COVINA passou a adoptar a designação de Saint-Gobain Glass Portugal, Vidro Plano SA, confirmando, assim, a sua participação na estratégia do Grupo. O Figura 2 apresenta, resumidamente, esta evolução.

**Figura 2 – Evolução da Saint-Gobain Glass Portugal, SA**



No que respeita às datas de obtenção das certificações, em 1991, a empresa consegue a primeira certificação segundo a norma ISO 29001. No ano de 1997, a Saint-Gobain Glass Portugal, SA é certificada pela ISO 9001:1995. Em 2002, atinge a certificação pela norma ISO 9001:2000. Mais recentemente, em 2007, obtém a certificação pela norma ISO 14001:2004. No caso do Laboratório, as datas de acreditação iniciaram-se em 1996 pela norma EN 45001. Seguindo-se, em 2001, a acreditação pela norma ISO 17025.

Conforme informação recolhida e de acordo com o Manual da Qualidade da empresa, a Missão, a Visão, os Valores desta organização são identificados na Tabela 4, bem como os objectivos gerais da Saint-Gobain Glass Portugal, SA.

**Tabela 4 – Missão, Visão, Valores e Objectivos Gerais da Saint-Gobain Glass Portugal, SA**

Missão	Visar a excelência percebida pelos seus clientes, satisfazendo o mercado de vidro plano, no quadro da estratégia de negócio da Saint-Gobain Glass, através da comercialização e produção, de forma rentável, de soluções de vidro, no respeito pelo ambiente, segurança e desenvolvimento dos seus colaboradores.
Visão	Assegurar a perenidade através da liderança, quer no desenvolvimento do mercado português, quer no fornecimento de soluções globais de vidro e da polivalência e poli competência, motivação, compromisso e flexibilidade dos seus colaboradores, constituindo-se como referência europeia na actividade do Grupo Saint Gobain Glass.
Valores	Comportamento ético, integridade e coerência de princípios, bem-estar social e respeito pelo meio ambiente, segurança e saúde no trabalho.
Objectivos Gerais	Centram-se na focalização no cliente em todos os níveis da organização, na liderança da organização através do trabalho em equipa, do envolvimento dos colaboradores na actividade da empresa, na gestão do negócio, como um sistema de processos interligados, na melhoria contínua do desempenho do sistema, na decisão baseada em factos e nas relações de vantagem mútua com fornecedores e clientes.

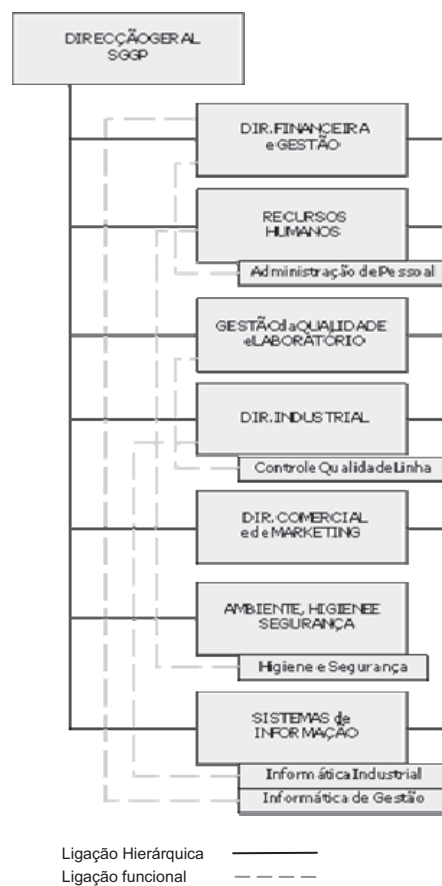
Fonte: SGGP (2007).

Para um melhor enquadramento da organização em estudo e das suas várias unidades, apresenta-se o organograma geral da Saint-Gobain Glass Portugal, SA. A Figura 3 apresenta esse organograma.



Em termos numéricos, a empresa apresenta 132 colaboradores. Pelo que, de acordo com o Decreto-lei n.º 372/2007, de 6 de Outubro, ou a *Recommendation* 2003/361/EC da *European Commission*, esta organização em termos de dimensão é categorizada como uma média empresa, dado que apresenta menos de 250 trabalhadores.

**Figura 3 – Organograma da Saint-Gobain Glass Portugal, SA**



Fonte: SGGP (2007).

Esses 132 colaboradores estão repartidos pelos seguintes departamentos, unidades ou sectores:

- A Direcção Geral é composta por 2 colaboradores;
- Na Direcção Financeira estão integrados 10 colaboradores;
- Relativamente à Direcção de Recursos Humanos é composta por 3 elementos;
- A Gestão da qualidade e Laboratório de Ensaios tem 7 funcionários;
- No que respeita à Direcção Industrial tem uma equipa de 99 colaboradores;
- Na área Comercial e Marketing estão 8 colaboradores;
- O departamento de Ambiente, Higiene e Segurança é formado por uma equipa de 2 pessoas;
- Por último, os Sistemas de Informação é composto por apenas 1 colaborador.

## 5.2. Metodologia

Com o objectivo de averiguar a relação existente entre as diferentes percepções dos colaboradores, repartidos pelos diversos departamentos, unidades ou sectores da organização, realizou-se um inquérito por questionário, junto dos trabalhadores da Saint-Gobain Glass Portugal, SA.

Após a identificação da população (132 colaboradores), foi enviado, por correio electrónico, um questionário a 90 colaboradores (68%), de diferentes departamentos, unidades ou sectores da organização, com funções variadas desde directores, responsáveis de sector, técnicos, operadores de máquinas, entre outros, dos quais se obteve resposta de 70 colaboradores (78%). Porém, foram considerados dois questionários não válidos por não apresentarem respostas objectivas e coerentes. Neste sentido, só se considerou 68 questionários válidos, o que representa uma taxa de resposta de 76% da amostra e 52% da população. A Tabela 5 apresenta os dados respeitantes aos questionários distribuídos, recolhidos e respectivas taxas de respostas para cada departamento, unidade ou sector da organização.

**Tabela 5 – Dados referentes aos questionários**

Departamento/unidade/sector		Questionários Enviados	Questionários Recebidos	% Resposta por Departamento/ /unidade/sector
Nome	Nº			
Direcção Geral	2	2	1	50%
Direcção Financeira e Gestão	10	10	9	90%
Recursos Humanos	3	3	3	100%
Gestão da Qualidade e Laboratório	7	7	2	29%
Direcção Industrial	99	59	46	78%
Direcção Comercial e Marketing	8	6	1	17%
Ambiente, Higiene e Segurança	2	2	1	50%
Sistemas Informação	1	1	1	100%
Departamento Desconhecido	—	—	6	—
<b>TOTAL</b>	132	90	70	78%
Questionários não válidos			2	—
Questionários válidos			68	76%

### 5.3. Resultados Obtidos

Os dados recolhidos permitem concluir que 78% dos respondentes são do sexo masculino e a maioria (62%) é casada. Em termos etários, existe uma grande dispersão, 38% são jovens adultos (entre os 25 e 35 anos) e 35% têm entre 46 e 55 anos de idade.

Ao nível das habilitações literárias, estas repartem-se fundamentalmente em três grupos: 26% dos respondentes tem o 9º ano, 26% possuem o 12º ano e cerca de 29% são licenciados.

Quanto à antiguidade na organização, 21% dos respondentes estão há mais de 30 anos na Saint-Gobain Glass Portugal, SA, cerca de 21% desempenham funções na empresa entre 21 a 30 anos e, com a mesma representatividade, 19% entre 6 a 10 anos e 11 a 20 anos. A Tabela 6 apresenta esses valores.

Quando questionados sobre a missão da organização, a maioria dos respondentes (91%) afirmaram a conhecer e perceber, apenas 7% referiram que a conhecem mas não a percebem e somente 1% não a conhecem.

**Tabela 6 – Caracterização dos respondentes**

Sexo			Idade			Estado Civil		
Género	Nº	%	Intervalo	Nº	%	Descrição	Nº	%
Masculino	53	78%	25 a 35 anos	25	38%	Casado	42	62%
Feminino	15	22%	46 a 55 anos	23	34%	Solteiro	17	25%
			36 a 45 anos	9	13%	União de facto	6	9%
			56 a 65 anos	8	12%	Divorciado	2	3%
			Não respondeu	3	4%	Viúvo	1	1%
Total	68	100%		68	100%		68	100%

Hab.Literárias			Exp.Profissional			Departamento/unidade/sector		
Descrição	Nº	%	Antiguidade	Nº	%	Descrição	Nº	%
Licenciatura	20	29%	21 a 30 anos	14	21%	Direcção Industrial	46	68%
12º ano	18	26%	Mais de 30 anos	14	21%	Direcção Financeira e Gestão	9	13%
9º ano	18	26%	6 a 10 anos	13	19%	Não respondeu	4	6%
Outras	12	18%	11 a 20 anos	13	19%	Recursos Humanos	3	4%
			1 a 5 anos	7	10%	Gestão da Qualidade e Laboratório	2	3%
			Inferior a 1 ano	6	9%	Ambiente,Higiene e Segurança	1	1%
			Não respondeu	1	1%	Direcção Comercial e Marketing	1	1%
						Direcção Geral	1	1%
						Sistemas Informação	1	1%
	68	100%		68	100%		68	100%

Quando inquiridos sobre qual é essa missão, a maioria (88%) considera que é atingir a excelência, satisfazendo os seus clientes e o mercado do vidro plano, através da comercialização e produção, de forma rentável, de soluções de vidro, no respeito pelo ambiente, segurança e desenvolvimento dos seus colaboradores. Apenas cerca de 6% considera como missão a satisfação do mercado do vidro plano respondendo às necessidades dos seus clientes.

Quanto à visão, 88% dos respondentes compreendem e conhecem o que a organização pretende realizar a médio prazo e apenas 11% a desconhecem.

Para 53% dos respondentes, a visão é desenvolver a sua actividade, constituindo uma referência europeia do Grupo de Saint Gobain, e para 22% é desenvolver o mercado português através do fornecimento de soluções globais de vidro. A maioria (41%) obteve o conhecimento da visão da organização através da apresentação do plano de actividades e 24% através da transmissão do superior hierárquico.

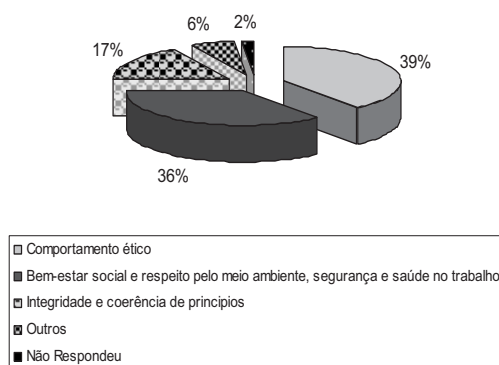
Quando questionado acerca da sua possível contribuição para a definição da missão e visão da Saint-Gobain Glass Portugal, SA, verificou-se que a maioria (62%) dos respondentes teve uma participação activa e apenas 38% não intervieram nesse processo. Porém, cerca de 41% não responderam como contribuíram nessa definição e dos que responderam 22% referiram que colaboraram através da comunicação activa à chefia, por sugestões e opiniões, e 21% através dos respectivos órgãos competentes.

Relativamente aos valores da organização, conclui-se que 76% dos colaboradores respondentes têm conhecimento dos valores vigentes da organização em estudo, através da sua apresentação pública em forma de painel (29%) e através de reuniões com todos os colaboradores (22%). Porém, a maioria (63%) afirmou que não foi solicitada a sua opinião na definição desses valores.

Por outro lado, 39% dos respondentes admitem que os valores baseiam-se no Comportamento ético e 36% acreditam que a empresa orienta a sua actividade com base em Bem-estar social e respeito pelo meio ambiente, segurança e saúde no trabalho. Consequentemente, verifica-se que valores éticos e sociais representam para 75% dos respondentes valores prementes da organização. O Gráfico 6 apresenta estes resultados obtidos.

No inquérito aplicado, uma questão abordava a importância da certificação da empresa em estudo, de acordo com a norma ISO 9001. As respostas obtidas foram unânimes nesta questão. Todos os respondentes (100%) afirmaram que a certificação tem elevada importância para a organização.

Concludentemente, a certificação influencia a posição competitiva da organização para 99% dos respondentes. Sendo que em 72% dos casos, acreditam que tem bastante influência e para somente 22% tem alguma influência.

**Gráfico 6 – Valores da Saint-Gobain Glass Portugal, SA**

Outras questões relacionadas com a qualidade e certificação foram: 1) a existência (ou não) do empenhamento da Gestão de Topo, à qual responderam afirmativamente 99% dos respondentes, sendo que 43% identificaram o grau de empenhamento como elevado e 28% considera muito elevado; 2) a importância da comunicação nos processos de obtenção de certificação, à qual também 99% dos respondentes a consideraram como importante e cerca de 72% como muito importante.

Quando questionados se a obtenção da certificação permitiu melhorar o produto, a comunicação e a imagem da organização, cerca de 94% dos respondentes consideraram que teve um efeito positivo nos factores referidos, provocando melhorias significativas na opinião de 55% dos respondentes e algumas melhorias para 33%.

Resumidamente e de acordo com o resultados obtidos neste estudo, pode concluir-se que a maioria dos colaboradores da Saint-Gobain Glass Portugal, SA conhecem e percebem a missão e a visão da organização. Os valores vigentes são conhecidos, contudo não se verifica uma participação significativa na sua definição e divulgação. Todos os respondentes atribuem um elevado grau de importância à qualidade e à certificação nesta instituição. A Gestão de Topo desempenha um papel primordial nesta empresa. Finalmente, na opinião dos respondentes a certificação na Saint-Gobain Glass Portugal, SA permitiu não só melhorar o produto e a comunicação interna e externa, mas também a sua imagem. A Tabela 7 apresenta resumidamente essas conclusões obtidas.

Igualmente, foi solicitado aos colaboradores, a definição de qualidade em três palavras-chave. Foram várias as palavras expostas. Seguidamente, identifica-se o conjunto de palavras referenciadas mais do que uma vez pelos respondentes organizadas em indicadores, de acordo com os princípios de gestão descritos na norma ISO 9004:2000, e apresentadas na Tabela 8.

Tabela 7 – Resultados obtidos

Categoria	Subcategoria	Questões	Objectivos
Visão, Missão e Valores	Missão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 91% dos respondentes conhece e percebe a missão da SGGP</li> <li>• 88% identifica como missão da SGGP atingir a excelência, satisfazendo os seus clientes e o mercado do vidro plano através da comercialização e produção, de forma rentável, de soluções de vidro, no respeito pelo ambiente, segurança e desenvolvimento dos seus colaboradores</li> </ul>	Os respondentes da SGGP conhecem e percebem a missão e a visão da SGGP.
	Visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 88% conhece o que a organização pretende realizar a médio prazo (a visão da SGGP)</li> <li>• 53% entende a visão da SGGP como uma referência europeia do Grupo de Saint Gobain</li> <li>• 41% teve conhecimento através da apresentação do plano de actividades</li> <li>• 62% participaram na definição da missão e visão da SGGP</li> </ul>	
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38% dos respondentes consideram como valores o Comportamento ético</li> <li>• 37% Bem-estar social e respeito pelo meio ambiente, segurança e saúde no trabalho</li> <li>• 76% têm conhecimento dos valores da empresa</li> <li>• 29% teve conhecimento através da apresentação pública aos colaboradores</li> <li>• 63% afirma que não foi solicitada a sua opinião para a definição dos valores da SGGP</li> </ul>	Os valores são conhecidos pela maioria dos respondentes, contudo não se verifica uma participação significativa na sua definição e divulgação.

Categoria	Subcategoria	Questões	Objectivos
Qualidade & Certificação	Certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A totalidade dos respondentes (100%) considera a certificação importante</li> <li>• 99% considera que influência a posição competitiva da empresa e o grau de influência é bastante significativo (72%)</li> </ul>	Os respondentes atribuem um elevado grau de importância à qualidade e à certificação.
	Empenhamento da Gestão de Topo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99% dos respondentes identifica que a Gestão de Topo está empenhada no que respeita às iniciativas relacionadas com a qualidade e que o seu empenhamento é razoavelmente elevado (43%)</li> </ul>	A Gestão de Topo está empenhada nas questões da qualidade e certificação.
	Comunicação e certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação é para os respondentes considerada importante (99%), sendo que 72% considera a muito importante.</li> </ul>	A certificação permitiu melhorar a qualidade do produto, a comunicação e a imagem da organização.
	Qualidade do produto, comunicação e Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 94% considera que a certificação, de acordo com a norma ISO 9001, permitiu melhorar a qualidade do produto, a comunicação e imagem da SGGP;</li> <li>• 55% considera que a certificação acarretou melhorias significativas</li> </ul>	
Caracterização do respondente	Caracterização Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria dos respondentes é do sexo masculino</li> <li>• A média de idades situa-se entre os 25 e 35 anos de idade (38%) e entre os 46 e 55 anos de idade (35%)</li> <li>• A maioria dos respondentes é casada (62%)</li> <li>• As habilitações literárias centram-se em 3 grupos: 29% são licenciados, 26% possui o 12º ano e 26% possui o 9º ano</li> <li>• A antiguidade na empresa divide-se em 2 grupos: 21 a 30 anos (21%) e mais de 30 anos (21%)</li> <li>• O departamento mais representado neste estudo é a Direcção Industrial (68%)</li> </ul>	A maioria dos respondentes é do sexo masculino, tem mediana idade, é casada, apresenta com razoável instrução literária e elevada antiguidade na empresa, facto relacionado com o número de respostas obtidas do departamento Direcção Industrial.



**Tabela 8 – Indicadores associados a Palavras-chave**

Indicadores	Palavras – Chave
Cliente	Garantia, cliente, exigência, futuro, prestígio, atendimento, bem-estar, fiabilidade, benefício, exemplo, satisfação, confiança, respeito
Produto/Serviço	Produto, adequação ao uso, durabilidade, inovação, preço, procurar, qualidade, mercado, valor, conformidade, certificação, requisitos, desenvolvimento, competitividade, identificação, controlo, <i>know-how</i> , sucesso, garantia, imagem, importância,
Liderança	Garantia, exigência, fiabilidade, exemplo, colaboração, competitividade, confiança, comunidade, controlo, dinamismo, gestão, identificação, imagem, importância, incomparável, <i>know-how</i> , longevidade, sucesso, distinção, comprovação, respeito, eficácia, eficiência, excelência, conhecimento fiabilidade, profissionalização, competência, profissionalismo, reconhecimento, comunicação, experiência, empenho, transparência, rigor, organização, segurança
Melhoria Contínua	Eficácia, eficiência, excelência, melhoria contínua, conhecimento, diminuir defeitos, fazer bem à primeira, fazer certo, fiabilidade, fiscalização, homogeneizar, limpeza, melhorar, objectivo, progresso, evolução, profissionalização, organização, rigor, competência, segurança, controlo, profissionalismo
Pessoas	Comunicação, experiência, empenho, profissionalismo, reconhecimento, responsabilidade, profissionalização
Processos	Transparência, rigor, organização, competência, segurança, certificação, obrigar, processo, inovação, qualidade, desenvolvimento, controlo, identificação, competitividade, <i>know-how</i> , sucesso

Considerando todas estas palavras-chave, diversas definições se poderiam retirar para conceituar a palavra Qualidade, ficando ao critério do leitor.

## 6. Considerações finais

Em contexto organizacional aplicar a qualidade é desenvolver um conjunto de procedimentos, cuja implementação permita alcançar um produto ou serviço mais perfeito e, conseqüentemente, satisfazer os respectivos clientes internos e externos.

O desenvolvimento das organizações, das suas exigências e necessidades levou a que se verificasse uma evolução dos sistemas de qualidade, baseados inicialmente no produto, progredisse para um processo integrado de gestão, tendo como objectivos o produto, os clientes e a envolvente, na qual se insere.

As organizações ao definirem e implementarem os procedimentos, com vista à obtenção de qualidade, deverão ter algumas linhas orientadoras, que permitam que o objectivo da qualidade seja uma constante no seu quotidiano e, simultaneamente, seja reconhecido quer pelos seus colaboradores, quer pelos seus concorrentes, quer por todas as outras entidades directa ou indirectamente relacionadas.

As linhas orientadoras podem ser traduzidas no conjunto de normas padronizadas emitidas por vários organismos e adequados a cada actividade e contexto organizacional, que permitam às organizações a obtenção de certificações. Mas, as certificações de qualidade são um instrumento ou um «subproduto» de um sistema integrado de gestão da qualidade. Mais concretamente, as certificações são um meio através do qual a qualidade pode ser orientada, apreendida e melhorada. A gestão pela qualidade é uma forma de cultura de uma organização que influenciará o respectivo clima organizacional e que deverá ser assumida como um compromisso da gestão de topo (liderança) e, conseqüentemente, envolver todos os colaboradores.

Na organização onde foi realizada este estudo empírico, observou-se que os colaboradores têm conhecimento da visão e missão da Saint-Gobain Glass Portugal SA. No que respeita aos valores da empresa, a qualidade é um valor premente para os seus colaboradores.

Neste estudo de caso, a qualidade e a certificação são assumidas, pela maioria dos respondentes, como algo que pode trazer benefícios e que influência a posição competitiva da empresa no mercado global. Por outro lado, a comunicação é muito importante para o alcance dos objectivos da certificação, dado que provoca melhorias significativas ao nível da qualidade do produto, da comunicação interna e externa e da imagem da organização.

Para a maioria dos colaboradores dessa organização, a qualidade está associada a uma liderança de sucesso, com o profissionalismo e o envolvimento das pessoas, num processo transparente e rigoroso, para obter um produto ou serviço adequado com qualidade e inovação, numa perspectiva sempre de melhoria contínua, com o objectivo de satisfazer os clientes.

Neste sentido, Qualidade é entendida como algo de mais positivo e que acrescenta valor. A aplicação de qualidade é exactamente desenvolver todos os esforços necessários para chegar à excelência, ao valor, para melhorar continuamente. Perante estes resultados, esta PME é assim um exemplo a seguir por muitas outras empresas portuguesas.

## Referências

- CAPRICHIO, L. e A. LOPES (2007). *Manual de gestão qualidade 100%*, Lisboa: Editora RH Lda.
- CROSBY, P. B. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*, Nova York: McGraw-Hill Book Company.
- DEMING, W. E. (1986). *Quality, productivity and competitive position*, MIT, Massachusetts: Center for Advanced Engineering Study.
- DEMING, W. E. (1992). *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- SGGP (2007). *Boletim de Prevenção Saint-Gobain Glass e Manual da Qualidade da Saint-Gobain Glass*.
- <http://pt.saint-gobain-glass.com/b2c/default.asp> (consultado em 10 de Março de 2008)
- FEIGENBAUM, A. V. (1949). *Total quality control*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- ISHIKAWA, K. (1985). *What is total quality control? The japanese way*, Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- JURAN, J. M. (1964). *Managerial breakthrough*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- JURAN, J. M. (1988). *Quality control handbook*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- MORAIS, L. (2006), *Guia de empresas certificadas*, Lisboa: Edição Cempalavras.
- MORAIS, L. (2007), *Guia de empresas certificadas*, Lisboa: Edição Cempalavras.